

## **El Liderazgo Pedagógico como Eje de la Gestión de los Directores Elegidos por Alta Dirección Pública (ADP)**

### **The Pedagogical Leadership as Axis of the Management of the Principals Chosen by Public Senior Management (ADP)**

Juana Castro Rubilar  
Fancy Castro Rubilar

Universidad del Bío-Bío, Chile

El presente estudio descriptivo exploratorio realizado con directores, seleccionados por la Alta Dirección Pública, según indica la Ley 20.50/2011 de Calidad y Equidad Educativa en Chile. Tuvo como propósito analizar la valoración del liderazgo pedagógico de los directivos, y responder a la pregunta ¿Están los nuevos directivos siendo líderes pedagógicos, en las instituciones escolares públicas que gestionan? Se aplicó un cuestionario a 180 directores y se efectuaron dos grupos focales con informantes claves. Los resultados muestran que a pesar que la política educacional en este ámbito declara mayor injerencia y responsabilidad de los directores en el desarrollo del currículum, el liderazgo de los directivos sigue siendo restringido y direccionado más a lo administrativo que al ámbito pedagógico. Se evidencia un tipo de gestión pedagógica y función directiva que se remite a responder las metas comprometidas en el Compromiso de Gestión, en relación con resultados en pruebas estandarizadas, más que a propiciar instancias de desarrollo y aprendizaje integral en los estudiantes. Se observa discrepancia entre los objetivos de la política pública y su implementación en la práctica, así como los desafíos que depara potenciar el liderazgo de los directores escolares.

**Descriptores:** Orientación pedagógica, Gestión educacional, Fin de la escuela, Directores escolares.

The present descriptive exploratory research has been realized with principals of the municipal system, selected by the senior public management, according to the law N° 20.50/2011 of educational quality and equity in Chile. It had as purpose to analyze the assessment of the pedagogical leadership of the principals, and to answer the question: Are the new principals being pedagogical leaders, in the public educational institutions they manage? A questionnaire was applied to 180 principals and 2 focal groups were made with key informants. The results show despite the educational politics in this sphere declare more interference and responsibility of the principals in the development of the curriculum, the principal's leadership still being restricted and directed more to the administrative than the pedagogical sphere. It evidences a type of pedagogical management and directive function that refer to answer with the committed goals in the Management Commitment, in relation with results in standardized tests, more than to promote development environments and integral learning in the students. It watches discrepancy between the objectives of the public politics and it implementations in the practicum, as in the challenges that bring to potentiate the leadership in the educational principals.

**Keywords:** Pedagogical orientation, Educational management, End of the school, Educational principals.

## **Antecedentes Históricos**

Durante el gobierno de facto, en Chile (1973-1989), los directores fueron designados por las autoridades centrales y locales del país. La discrecionalidad era ejercida a nivel central y local por quienes administraban los establecimientos municipales. El año 2004, mediante la ley

20.006, por primera vez en el regreso a la democracia (1990), se procede hacer concursables los cargos directivos. En este proceso el acento está puesto en lo administrativo con la presentación de un Proyecto de Gestión para cinco años. En el año 2011 y por presiones de orden gremial y ciudadano, se promulga la ley 20.501 del Ministerio de Educación (2011), denominada “de Calidad y Equidad” que entre otras materias, determina que los directivos de establecimientos escolares deben ser elegidos, al igual que otras funciones estatales, por la Alta Dirección Pública (ADP), sacando del ámbito municipal, los sistemas de selección e instalando en el perfil del cargo siete competencias<sup>1</sup>, donde el Liderazgo Pedagógico, ocupa entre el 25% a 30% de ponderación.

## Antecedentes teóricos

El concepto de liderazgo, ha sido cimentado desde diversas miradas epistemológicas, que responden a intereses cognitivos, culturales y sociales de las comunidades científicas de donde emergen, no obstante, el liderazgo se sitúa en los sujetos que lo ejercen más que en un concepto abstracto, los líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por y para esa comunidad Rojas y Gaspar (2006). El liderazgo situado en el contexto de la escuela compromete un tipo liderazgo educativo que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes Robinson, Hohepa, y Lloyd (2009).

La dirección escolar, en tanto, considera al liderazgo como un componente clave, lo que denomina Majluf (2011) la gestión sutil, que se expresa en los cambios focalizados, progresivos, que impactan en las condiciones necesarias para hacer efectivos los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este contexto, el liderazgo de los directores presenta variadas tareas y es a partir de estas que se proyecta un liderazgo pedagógico con capacidad estratégica para influir en la comunidad escolar guiando y planteando principios y metas comunes, generándose un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de dichos principios y metas (Muñoz & Marfán, 2011; Barber, Whelan & Clark, 2010). Se estima que la gestión directiva es la segunda variable interna de la escuela que más influye en los resultados de aprendizaje de los estudiantes Leithwood, K, Stager, M. (2009) y explica el 25% de la varianza total de las evaluaciones entre escuelas. Este efecto se ejerce de manera indirecta, pues influye en los profesores y, estos a su vez, en los estudiantes, según estos autores. El 60% del impacto escolar es atribuido a la efectividad de los profesores y del director Barber, et al. (2010).

Para constituirse en un líder pedagógico debe asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógica y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, de acuerdo a las dimensiones expresadas en Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) instrumento indicativo del Ministerio de Educación para la dirección escolar.

## Método

El estudio, descriptivo exploratorio, tuvo como propósito conocer la presencia del Liderazgo Pedagógico, desde la perspectiva de los directores elegidos por ADP de la región del Biobío y

---

<sup>1</sup> 1. Pasión por la educación, 2. liderazgo pedagógico, 3. visión estratégica, 4. gestión y logro, 5. resolución de problemas, 6. adaptación al entorno y articulación de redes, y 7. conocimientos técnicos.

una muestra de docentes de las comunidades educativas donde ejercen los directivos consultados. El análisis de la información, de carácter mixto complementa métodos y procedimientos, tanto para la recolección de datos y análisis de los mismos. Los participantes en el estudio fueron 180 directores, más 30 profesores, pertenecientes a una muestra acotada de establecimientos dirigidos por estos directores. Se aplicaron cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, con 15 reactivos a directores y dos focus groups a directores y docentes. La presentación de los resultados considera el análisis cuanti-cualitativo de la información en relación con las categorías declaradas para este estudio: presencia del liderazgo pedagógico en los compromisos de gestión y función directiva.

## Resultados

En la categoría “presencia del liderazgo pedagógico en los Compromisos de gestión” un 36,3% los participantes señalan, que el liderazgo pedagógico, se aborda en el proceso de selección y en el momento de la entrevista con la Comisión Calificadora. Un 26,3% opina que durante el análisis de los antecedentes curriculares y un 24,6% cree que fue en la entrevista con la Asesoría Externa<sup>1</sup>. En la categoría “función directiva” y la identificación de objetivos pedagógicos presentes en las funciones del director y el Compromiso de Gestión<sup>2</sup>, estos fueron concebidos en un 39,7% de los casos, como metas sobre puntajes en pruebas estandarizadas<sup>3</sup>, en un 26,3% como metas de aprendizajes para los alumnos y en un 19,6 % de los casos como indicadores referidos a la capacitación y perfeccionamiento de los docentes. En este sentido, la comprensión que se tiene al respecto de los compromisos de este ámbito es diversa y no apunta a una de las dimensiones y principios del nuevo MBD y LE (2015), en el que se señala que “los Equipos Directivos, son quienes guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus establecimientos educacionales alcanzando un alto liderazgo frente a sus docentes” (p.24). Esto fue corroborado por docentes y directivos en los focus groups. Los Profesores dicen que “Los directores elegidos por la alta dirección tienen mucho tiempo y mucho desgaste en la parte administrativa” lo que es confirmado por los mismo directores, cuando señalan “siempre se menciona que los directores deben ser más pedagógicos que administrativos, pero en la realidad consta, que insertos en el terreno, nos damos cuenta que, a veces, para la oficina del DAEM (Departamento de administración escolar municipal) interesa más lo administrativo”.

## Discusión y conclusiones

El liderazgo pedagógico se aprecia restringido, como lo señalan Irarrázaval et al (2015) y mayormente asociado a los resultados en las mediciones estandarizadas. Las metas de aprendizaje son poco visibilizadas, dado que predomina la medición por sobre los procesos del aprendizaje de los estudiantes. Lo que resulta contrario a las dimensiones y principios del MBD y LE (2015, pág. 24) que señala “los Equipos Directivos, son quienes guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus establecimientos educacionales”. No obstante, es conocida la presión que se ejerce sobre los directores, por el creciente peso que tienen las mediciones de la calidad de los aprendizajes de los alumnos, y se

---

<sup>1</sup> Hace el análisis curricular y psicolaboral de los candidatos.

<sup>2</sup> Convenio de desempeño, establecido en la ley 20.501.

<sup>3</sup> SIMCE (sistema de medición de la calidad de la educación) PSU (prueba de selección universitaria).

expresa en el nivel de logro alcanzado por la escuela en las pruebas anuales del SIMCE (Weinstein, J., Muñoz, G. y Marfán, J., 2012, pág. 223).

En estudios comparativos, se corrobora que Chile aparece como un país cuyos directores dedican más tiempo a tareas administrativas, como lo indica Murillo (2012) “curiosamente los directores de centros públicos urbanos dedican a esta actividad una mayor proporción de tiempo que los centros privados urbanos (92, % frente a 89,4%)” (Murillo, 2012, pág. 34) y según la publicación “Estrategia Regional de Docentes” (OREALC/UNESCO Santiago). Esto refrenda los hallazgos del estudio.

## Referencias

- Barber, M., Whelan, F. y Clark, M. (2010). *Capturing the leadership*. Recuperado de <http://mckinseysociety.com/capturing-the-leadership-premium/>
- Leithwood, K. y Stager, M. (2009) Competencias de los directores en la solución de problemas. En K. Leithwood, *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación* (pp. 77-98). Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Muñoz, G., Marfán, J., Horn, A. y Weinstein, J. (2011). Formación y entrenamiento de los directores escolares en Chile. Situación actual, desafíos y propuestas de política. *Fondo Nacional de Innovación y Desarrollo en Educación, Ministerio de Educación*.
- Murillo, J. (2012). La dirección escolar en Chile: una visión en el contexto de América Latina. En J. y Weinstein, *¿Que sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (págs. 19-40). Santiago de Chile: Fundación Chile/ Universidad Católica de Chile.
- OREALC/UNESCO. (2016) *Capítulo de directores de la estrategia regional*. Recuperado de [www.unesco.org/new/es/Santiago](http://www.unesco.org/new/es/Santiago)
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Nueva Zelanda: Ministerio de Educación.
- Rojas, A. y Gaspar F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.